

Трибуна молодого ученого

УДК 33

ПАНФЕРОВА Анастасия Сергеевна

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Ленинградский пр., 49, Москва, ГСП-3, 125993, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-5072-5654>

Панферова Анастасия Сергеевна, студент магистратуры 2 года обучения, Москва (E-mail: nastpanf.ru00@mail.ru)

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА КАК
ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ НАДЕЖНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

Аннотация:

Предмет/тема. В статье рассматриваются основы управления рисками инновационного проекта, которое применяется в целях повышения надежности стратегических решений в банковском секторе на примере ПАО «Альфа Банк».

Цели/задачи. Целью статьи является определение особенностей управления рисками инновационного проекта как основы повышения надежности стратегических решений в банковской сфере на примере ПАО «Альфа Банк». Для достижения данной цели решались такие задачи, как определение понятий «риск» и «инновационный проект», исследование особенностей системы управления рисками ПАО «Альфа Банк», а также определение стадий реализации инновационного проекта.

Методология. В статье для достижения указанной цели использовались методы общего и системного анализа, а также метод анализа литературы.

Вывод. Ужесточение конкуренции на банковском рынке России определяет необходимость компаниям на рынке разрабатывать, внедрять и непрерывно совершенствовать своим банковские продукты для поддержания конкурентоспособности. Для сохранения конкурентных позиций даже банки с наиболее стабильным финансовым положением активно инвестируют в новые информационные технологии, внедряют технологии дистанционного обслуживания и т.д. Инновационные проекты, которые развиваются банками, характеризуются специфическими рисками, которые связаны с неопределенностью относительно потребностей клиентов, техническое реализуемостью проектов, экономической эффективности проекта и т.д. В данных условиях перед компаниями стоит задача систематизации процессов управления рисками инновационных проектов.

Ключевые слова: *риски, инновационные проекты, риски проектов в банковской сфере, управление рисками проектов*

JELL Classification: G32, G21

Anastasia S. Panferova, 2-rd year Master's Degree student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia. E-mail: nastenka.ru00@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-5072-5654>

RISK MANAGEMENT OF THE INNOVATION PROJECT AS A BASIS FOR INCREASING THE RELIABILITY OF STRATEGIC DECISIONS IN THE BANKING SPHERE

Abstract

Goals/Objectives The objective of the article is to identify the features of innovative project risk management as the basis for improving the reliability of strategic decisions in the banking sector on the example of PJSC “Alfa Bank”.

Methodology To achieve this goal, the methods of general and system analysis, as well as the method of literature analysis were used in the article.

Conclusions and Relevance Toughening competition in the Russian banking market determines the need for the companies in the market to develop, implement and continuously improve their banking products to maintain competitiveness. To maintain competitive positions, even banks with the most stable financial positions are actively investing in new information technologies, introducing remote maintenance technologies, etc. Developed by banks innovative projects are characterized by specific risks that are connected with uncertainty regarding customer needs, technical feasibility of projects, economic efficiency of the project, etc. Under these conditions, the companies are facing with the task of systematization of the risk management processes of innovative projects.

Keywords: *risks, innovative projects, project risks in the banking sector, project risk management*

Развитие инновационных проектов в такой конкурентной отрасли, как банковская, является важным элементом стратегий поддержания конкурентоспособности компаний. При этом разработка и внедрение данных проектов связано с определенными рисками, которые должны быть оптимизированы и поддаваться управлению.

В научной литературе наиболее распространены следующие определения риска с экономической точки зрения:

1) Риск – это опасность негативного исхода событий и отклонения от намеченного плана [13];

2) Риск – это возможность благоприятного развития ситуации и получения экономической выгоды [2];

3) Риск – это комплекс действий для достижения поставленной цели в условиях неопределенности [6];

4) Риск – это характеристика действий в условиях неопределенности, которая стала результатом объективных обстоятельств и предпочтений (как групповых, так и индивидуальных) [4].

При этом очевидно, что в инновационном предпринимательстве риск присутствует всегда, потому что данная деятельность всегда связано с неопределенностью; успешность инноваций предсказать не может никто. Представляется, что наиболее точным из имеющихся определений инновационного риска может быть признано следующее: инновационный риск – это возможность неудачного исхода инновационной деятельности

компании, при котором неисчислимость возможных рисков в процессе развития инноваций переходит в исчисляемый риск [11].

Таким образом, дефиниция того, чем же на самом деле является риск как экономическая категория, достаточно сложна. В то же время риск-менеджмент – это ключевой элемент любого корпоративного менеджмента, без которого решение такой задачи, как константное обеспечение устойчивой и долгосрочной конкурентоспособности компании на должном уровне, невозможно [12]. Процесс риск-менеджмента делится на несколько этапов, которые характеризуются тем, что некоторые из них являются последовательными, а некоторые – параллельными [9]:

1. анализ текущей ситуации и выявление риска. Для этого проводится оценка возможных последствий от реализации риска, момента наступления риска, факторы, которые оказывают влияние на параметры риска;
2. количественный анализ риска. На этом этапе происходит вычисление вероятности реализации риска и определяются его количественные характеристики;
3. формирование набора инструментов управления рисками в зависимости от сложившейся ситуации;
4. практическая реализации стратегии управления рисками;
5. мониторинг и оценка эффективности реализуемой стратегии.

Дефинировать понятие «инновационный проект» можно следующим образом: инновационный проект – это комплекс мероприятий и работ, цель которого состоит в том, чтобы создать, произвести и продвинуть на рынок новые высокотехнологичные продукты в целях повышения конкурентоспособности предприятия и обеспечении квази – монопольной прибыли. При этом данный комплекс мероприятий и работ отличается следующими характеристиками: наличие единой цели; ограниченность во времени; указание в проекте как исполнителей работ, так и тех ресурсов, которые будут использованы, а также источников подобных ресурсов [10].

При этом сама цель любого инновационного проекта может быть сформулирована по-разному; вот два основных варианта ее формулировки:

- цель инновационного проекта – это получение подтверждения плановых технических, технологических и коммерческих характеристик имплементации инноваций в бизнес-практику;
- цель инновационного проекта – это обоснование бизнес-плана проекта серийного производства, сбыта и послепродажного сервиса инновационного товара [3].

Инновационный проект отличают следующие специфические характеристики [1], [3], [5]:

1. новизна разрабатываемого продукта и/или методологии разработки и внедрения;
2. однократность его исполнения;
3. изменения как основное содержание;

4. уникальность процессов и планируемых результатов;
5. четкая цель, ограниченная во времени;
6. четкий временной срок продолжительности;
7. ограниченность требуемых ресурсов;
8. комплексность;
9. приоритетность для компании в условиях высокой конкуренции;
10. необходимость привлечения для реализации сотрудников различных специализаций.

Рассмотрим специфику управления рисками инновационного проекта на этапе практической реализации на примере одного из лидеров банковской отрасли России – ПАО «Альфа-Банк».

ПАО «Альфа-Банк» развивает различные инновационные проекты, включая мобильный банкинг, биометрическую верификацию клиентов банка, алгоритмы машинного обучения, автоматизацию электронного документооборота и др. В данное время в разных подразделениях АО «Альфа-Банк» ведется около 10 проектов со стартапами на пилотной стадии [8]. В частности, прорабатываются пилотные проекты в области виртуальной реальности для обучения персонала фронт-офиса, которая призвана позволить сэкономить на расходах и не возить сотрудников из региональных офисов в Москву, а обучать их удаленно и дистанционно проверять, как они прошли обучение. Планируется, что технология также будет доступна пользователям Банка, которые смогут удаленно подключаться и управлять своими финансами в виртуальном пространстве. Отличие от мобильного банка заключается в том, что данная технология ориентирована на взаимодействие между сотрудниками, а также между сотрудниками и клиентами банка.

Об успешности внедрения и развития АО «Альфа-Банк» проекта мобильного банкинга свидетельствуют, помимо прочего, постоянное совершенствование системы и инвестирование в неё новых потоков денежных средств. В частности, с начала запуска пилотного проекта совместно с ПАО «Аэрофлот», была внедрена система оплаты билетов авиакомпании бронировании в онлайн режиме через собственную процессинговую систему АО «Альфа-Банк». А уже год спустя, значительное внимание Блока «Электронный бизнес» Банка было сконцентрировано на повышении клиентской активности, а также привлечении новых клиентов к использованию дистанционных каналов обслуживания, в результате чего была внедрена новая платформа для интернет-банка «Альфа-Клик 2.0», ставшая еще более удобной и функциональной.

Важно отметить, что целевым сегментом интернет-банкинга являются более молодая аудитория банка возрастом от 20 до 35 лет. Данная аудитория заинтересована в максимально высокой скорости коммуникации

с банком, а потребность в личном контакте с представителями банка не является принципиальной.

Выгоды интернет-банкинга для АО «Альфа-Банк» заключаются в том, что банк экономит средства на содержании офисов и колл-центров, так как мобильный банк позволяет выполнить ряд функций пользователям без физического присутствия в банке.

Как было отмечено ранее, на первом этапе управления рисками происходит их идентификация. В рамках этого этапа в компании формируется система рисков, которая состоит из двух уровней. К первому уровню относятся все ключевые риски, которые характерны для реализации бизнес проектов ПАО «Альфа-Банк». Ко второму уровню относятся специфические риски, которые характерны именно для этого инновационного проекта (таблица 1).

Таблица 1 - Ключевые и специфические риски на этапе реализации инновационных проектов ПАО «Альфа-Банк»

Ключевые риски	Риск приостановления реализации проекта
	Риск невыполнения поставленных перед проектом задач
	Риск нарушения сроков реализации проекта
	Риск превышения запланированного бюджета
Специфические риски	Правовой риск
	Технико-технологический риск
	Риск несовместимости с инфраструктурой
	Организационный риск

После того, как риски были выявлены и систематизированы, в компании производят количественную оценку рисков. Оценка риска превышения сроков реализации проекта основывается на модели «СРМ», что включает расчет продолжительности критического пути, формулировка задач и моделирование сетевого графика реализации проекта. После этого происходит моделирование различных сценариев развития проекта на основе установления коэффициентов длительности для различных операций.

На следующей стадии происходит выявление наиболее уязвимых с точки зрения риска задач. Эти задачи детально анализируются, выявляются факторы, которые влияют на реализацию рисков, связанных с этими задачами. В первую очередь происходит анализ ключевых рисков, а затем и специфических. После этого формируется резерв на случай реализации наиболее вероятных рисков. Величина резерва зависит от математического ожидания реализации рисков при выполнении задачи. Одним из наиболее эффективных подходов в планировании резервов является поэтапное планирование. Этот подход позволяет равномерно расходовать средства на

реализацию проекта, что позволяет повысить эффективность управления денежными потоками.

Для распределения резервов в рамках инновационного проекта некоторые задачи определяются как особо рискованные, если характеризуются следующими свойствами: большое число альтернативных затрат на реализацию, высокая доля расходов на задачу в общей структуре расходов, ограниченное число возможных путей реализации задач.

На следующем этапе реализации инновационного проекта, в рамках которого происходит коммерциализация инноваций, в ПАО «Альфа-Банк» происходит тот же алгоритм, но характер рисков меняется. Так, наиболее ключевыми рисками становятся риск убыточности проекта и риск низкого уровня рентабельности. Именно на стадии коммерциализации наибольшую роль играют внешние факторы, поэтому оценки на данной стадии являются недостаточно точными, а результаты не в полной мере предсказуемыми.

Таким образом, процессы управления рисками при реализации инновационных проектов в ПАО «Альфа-Банк» систематизированы согласно единой методологии, в рамках которой происходит идентификация рисков, количественная оценка рисков, ранжирование рисков, выявление методов минимизации рисков и поэтапное планирование резервов в рамках различных задач. Данный подход позволяет компании эффективно реализовывать одновременно несколько инновационных проектов и осуществлять равномерное финансирование.

Список источников:

1. Webster's Dictionary of English Usage. — 1989 by Merriam-Webster Inc, US. pp.978.
2. Алексенцева 2007 - Алексенцева О.Н. Разработка моделей и программных средств для оценки рисков промышленных предприятий на основе технологий имитационного моделирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13 / Алексенцева Ольга Николаевна. — М., 2007. — с. 9.
3. Антонец 2009 - *Антонец В.Л.* Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: учеб. пособие / В.Л. Антонец, Нечаева Н.В., Хомкин К.А., Шведова В.В.; под ред. К.А. Хомкина. — М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009. — с. 13.
4. Баяндурян 2010 - Баяндурян Г.Л. Теоретические аспекты инновационных рисков и способы их уменьшения / Г.Л. Баяндурян, И.В. Косачева // Экономическое развитие России: институты, инфраструктура, инновации, инвестиции. Сборник материалов Всероссийской научной конференции. Иваново, 8 октября 2010 г. /под науч. ред. проф. Н.В. Ключковой. Иваново: «Научная мысль», 2010. - 360 с. — С.234-239.
5. Прокопьева 2014 – Прокопьева А. В. Идентификация и управление рисками инновационной деятельности предприятий //автореферат дис.... кандидата экономических наук. – 2014. – Т. 8. – №. 05.
6. Шабанова 2016 – Шабанова Д. Н., Александрова А. В. Интегрированное управление рисками как фактор повышения конкурентоспособности предприятий нефтегазовой отрасли //Вестник

Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2016. – №. 2 (35).

7. Герасимович 2017 - Герасимович О. В. Теоретические аспекты становления и развития предпринимательской деятельности //In Situ. – 2017. – №. 4. – С. 16-19.

8. Попов 2009 - Попов В.Л. Управление инновационными проектами: учеб. пособие. / В.Л. Попов; под ред. проф. В.Л. Попова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — с. 26.

9. Буянов 2003 - Буянов В.П. Рискология (управление рисками): Учебное пособие / В.П. Буянов, К.А. Кирсанов, Л.М. Михайлов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство «Экзамен», 2003. — с. 15-16.

10. Абакумов 2016 - Абакумов Р. Г., Подоскина Е. Ю. Методы оценки эффективности инновационных проектов //Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – №. 1 (11).

11. Антонец 2009 - Антонец В.Л. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: учеб. пособие / В.Л. Антонец, Нечаева Н.В., Хомкин К.А., Шведова В.В.; под ред. К.А. Хомкина. — М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009. — с. 13.

12. Бурькин 2015 - Бурькин А. Д., Юрченко А. В. Роль инновационного проекта в развитии экономики предприятия //Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2015. – №. 4.

13. Годовой отчет ПАО «Альфа-Банк». URL: https://alfabank.ru/about/annual_report/

References:

Webster's Dictionary of English Usage. — 1989 by Merriam-Webster Inc, US. pp.978.

Aleksentseva (2007) – Aleksentseva O.N. Development of models and software for risk assessment of industrial enterprises based on simulation technology [Razrabotka modeley i programmnykh sredstv dlya otsenki riskov promyshlennykh predpriyatiy na osnove tehnologiy imitatsionnogo modelirovaniya]: author. dis. ... Cand. econ Sciences: 08.00.13 / Alekentseva Olga Nikolaevna. - M., 2007. - p. 9. [in Russian]

Antonets (2009) – Antonets V.L. Innovative business: the formation of models for the commercialization of promising developments [Innovatsionnyy biznes: formirovaniye modeley kommersializatsii perspektivnykh razrabotok] / V.L. Antonets, Nechaeva N.V., Khomkin K.A., Shvedova V.V.; by ed. K.A. Khomkina. - M.: Publishing House Delo ANH [Izdatelstvo «Delo» ANH], 2009. - p. 13. [in Russian]

Bayanduryan (2010) – Bayanduryan G.L. Theoretical aspects of innovation risks and ways to reduce them [Teoreticheskie aspekty innovatsionnykh riskov i sposoby ih umensheniya] / G.L. Bayanduryan, I.V. Kosacheva // Economic Development of Russia: Institutions, Infrastructure, Innovations, Investments. Collection of materials of the All-Russian Scientific Conference. Ivanovo, October 8, 2010 / under scientific. ed. prof. N.V. Klochkovoy. Ivanovo: “Scientific Thought” [Nauchnaya mysl], 2010. – 360 p. – P.234-239. [in Russian]

Prokopeva (2014) – Prokopeva A. V. Identification and risk management of enterprise innovation [Identifikatsiya i upravleniye riskami innovatsionnoy deyatel'nosti predpriyatiy] // Abstract of thesis of candidate of economic sciences

[avtoreferat dis.... kandidata ekonomicheskikh nauk]. – 2014. – Т. 8. – #. 05. [in Russian]

Shabanova (2016) – Shabanova D. N., Aleksandrova A. V. Integrated risk management as a factor for improving the competitiveness of enterprises in the oil and gas industry [Integrirovannoe upravlenie riskami kak faktor povyisheniya konkurentosposobnosti predpriyatiy neftegazovoy otrasli] // Bulletin of Volgograd State University. Series 3: Economy. Ecology [Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya]. – 2016. – #. 2 (35). [in Russian]

Gerasimovich (2017) – Gerasimovich O.V. Theoretical aspects of formation and development of business [Teoreticheskie aspektyi stanovleniya i razvitiya predprinimatelskoy deyatel'nosti] // In Situ [In Situ]. - 2017. – # 4. – p. 16-19. [in Russian]

Popov (2009) – Popov V.L. Management of innovative projects [Upravlenie innovatsionnyimi proektami]/ V.L. Popov; by ed. prof. V.L. Popov. - M.: INFRA-M [INFRA-M], 2009. – p. 26 [in Russian]

Buyanov (2003) – Buyanov V.P. Riskology (risk management) [Riskologiya (upravlenie riskami)]: Textbook / V.P. Buyanov, K.A. Kirsanov, L.M. Mikhailov. – 2nd ed., Corr. and add. – M.: Examination Publishing House [Izdatel'stvo «Ekzamen»], 2003. - p. 15-16. [in Russian]

Abakumov (2016) - Abakumov R.G., Podoskina E.Y. Methods for evaluating the effectiveness of innovative projects [Metodyi otsenki effektivnosti innovatsionnykh proektov] // Innovative Economics: Prospects for Development and Improvement [Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya]. – 2016. - #. 1 (11). [in Russian]

Antonets (2009) – Antonets V.L. Innovative business: the formation of models for the commercialization of promising developments [Innovatsionnyy biznes: formirovanie modeley kommersializatsii perspektivnykh razrabotok] / V.L. Antonets, Nechaeva N.V., Khomkin K.A., Shvedova V.V.; by ed. K.A. Khomkina. – M.: Publishing House Delo ANH [Izdatel'stvo «Delo» ANH], 2009. – p. 13. [in Russian]

Burykin (2015) – Burykin A.D., Yurchenko A.V. The role of the innovation project in the development of the enterprise's economy [Rol innovatsionnogo proekta v razvitiy ekonomiki predpriyatiya]// Bulletin of the Moscow Financial and Law University#№. 4. [in Russian]

Annual Report «Alfa-Bank» [Godovoy otchet PAO «Alfa-Bank»]. URL: https://alfabank.ru/about/annual_report/

